

## 鼎談:「2030年の目指す姿」を実現するために

## 「スペシャリティ化学の成長」と「地球環境問題への貢献」を両輪とする成長戦略の展望



2030年の目指す姿へ向けて、スペシャリティ化学の成長と地球環境問題への貢献を両輪とする成長戦略を掲げるUBE。ターゲットとする2030年が近づく中、今後の展望や課題認識について、泉原社長と独立社外取締役である福水取締役、満岡取締役が議論を交わしました。

「スペシャリティ化学の成長」と「地球環境問題への貢献」を両輪とする現在のUBEのビジネスモデルをどのように分析・評価されますか。

**福水:** UBEが打ち出したビジョンは、120年以上にわたる歴史の中でも大胆な決断であり、ステークホルダーからも高く評価されているとの認識です。事業環境は厳しいものの、スペシャリティ事業の業績は底堅く推移し、PBRも改善傾向にあります。現中計の残り1年をどのように展開していくか、大きく期待しています。

**満岡:** 事業環境が大きく変化中、UBEは早いタイミングで経営方針の大転換に舵を切ったと理解しています。原材料価格という自分たちではコントロールできないものの影響が改めて認識された中、スペシャリティ化学を成長させる施策を一層加速することを期待しています。

**厳しい事業環境にあっても、スペシャリティ事業は着実な成長を見せています。強さの要因は何だと考えますか。**

**泉原:** 現中計がスタートして以来、この2年間の環境変化の速さは想定以上で、スペシャリティ事業の拡大と地球環境問題への対応をさらに急がなければならないと痛感しました。多くの汎用化学品が厳しい状況にあっても、スペシャリティ事業は着実に成長してい

ます。その強さは、さまざまな差別化製品を生み出す「UBEの技術のユニークさ」にあります。また、スペシャリティ事業では、お客様の真のニーズを捉えてソリューションを提供することを重視し、そのようなビジネス形態へのシフトも進めています。これらがスペシャリティ事業の成長につながっています。

**満岡:** UBEの強さは、ユニークな「技術」と価値を創り出す「人」との掛け合わせにあると、私は信じています。例えば、分離膜工場を見学した際、現場の皆さんから、技術と技術の組み合わせで得られた改善によって生産性が数割も上がったという話を聞きました。お客様の要求をいかに高いレベルで実現するかを追求する、一つの典型例と言えます。UBEの「技術の強さ×人の強さ」のさらなる発展に期待しています。

また、だからこそ、お客様との関係を一層深め、激しい事業環境の変化の中でも、ニーズを先取りしてさまざまな施策を打っていくことを期待します。それには、技術はもちろん、人が重要です。多様性のある人材がお客様や社会と触れ合うことでさらなる新しい価値を創造できること。これがUBEの大きなポテンシャルです。

**福水:** スペシャリティ事業とは、簡単には真似のできない、「世界一」、「ニッチトップ」といったものですから、お客様と一対一で価値を創り上げていくことが必要になります。ただ、変化の激しい中では、従来ペースのまましていると遅れをとってしまう可能性もあります。これまでは競合であった企業との協業やM&Aも視野に、スピード感をもって製品改良や新規開発に取り組まなければ、スペシャリティ事業での大成は難しくなるでしょう。UBEの場合、変化を乗り越えてきた歴史が示すように、その力は十分にあります。

**C1ケミカル北米展開は過去に例のない大きな投資となります。取締役会ではどのような議論が行われたのでしょうか。**

**泉原:** 総投資額約5億ドルという過去にない大きな投資であり、取締役会では時間をかけて慎重に検討を重

北米におけるC1ケミカル展開は、今後C1ケミカルがグローバルで拡大するための新たな出発点になります。

泉原 雅人  
代表取締役社長、CEO



福水 健文  
社外取締役

ベーシック事業の構造改革をいつどのように実行するかは、経営判断における最重要課題です。

(福水社外取締役の略歴は⇒P82)

ね、多方面からリスクチェックを受けました。そして、ひとつおご理解いただければ、「もっと早くできないのか」と皆さんから逆に後押しをしていただきました。

DMC・EMCはEVなどに使われるリチウムイオン電池の主要原料の一つで、米国では今後、着実に需要が増加すると確信しています。また、この拠点は今後C1ケミカルの事業チェーンがグローバルで拡大するための新たなスターティングポイントになります。米国はUBEの化学事業にとって出遅れた地域ですので、このような発展性のある生産拠点を構えることは非常に大きな意味を持ちます。そして、日本企業であるUBEが米国EV市場のサプライチェーンの一角を担うことは、経済安全保障の観点から米国社会にとっても大きな意義があるのではないかと考えています。

今後の成長に対する我々の想いをしっかり受け止め、取締役会でも背中を押していただいたことに、改めて感謝を申し上げたいと思っています。

**福水:** UBEはスペシャリティ事業での成長をコミットしていますので、その第1弾としてこのような大きな案件をステークホルダーの皆様へお示しできたことは非常に良かったと思います。社員にとっても、会社の将来に期待を抱くことのできる良い発表だったのではないのでしょうか。

UBEの強さは、ユニークな「技術」と価値を創り出す「人」との掛け合わせにあると、私は信じています。

(満岡社外取締役の略歴は⇒P82)

DMC・EMCは、EV関連素材だけでなく、さらに川下の環境貢献型製品(高性能コーティング事業)にまで展開しますから、私は大いに興味を持って賛成していました。また同時に、ここからさらなるグローバル展開を進めることはUBEの将来にとって不可欠だと考えます。よって、北米事業については、早急に進めてほしいというのが私の意見です。

**満岡:** 最初に北米展開の話聞いた時、コストの高騰といった問題に対し、計画を見直しつついかに速やかに工場を立ち上げて製品提供につなげるか、精緻に検討されているという印象を持ちました。今回の計画ではモジュール工法の採用など、現地工事で混雑が起きないようにリスクマネジメントも徹底されています。リスクヘッジについても納得できるものでしたので、ぜひ進めてほしいと、私も賛成しました。

**海外拠点を含めてベーシック事業の事業環境が悪化しています。ベーシック事業が置かれた状況をどのように見えていますか。**

**満岡:** 2023年度業績は、中国サプライヤーによる経済合理性を超えた事業展開の影響を受け、残念ながら下方修正となりました。スペシャリティ化学を成長させて価値あるものを高く評価してもらうとともに、構造改革のスピードを速め損益の変動性を抑えることが不可欠です。

**福水:** 例えば、カプロラクタムは、スプレッド(製品価格と原料価格の差)の議論が主となる典型的な市況製品と言えます。UBEの成長戦略はそうした事業からの脱却を図るものですから、それをいつどのように実行するかは、経営判断における最重要課題です。早い方が良いことは当然ですが、一方でお客様との調整や人員の問題などさまざまな課題があります。それらを眺みながらどう進めていくかが今後の大きな課題です。

**泉原:** ベーシック事業は中国サプライヤーが市場のメインプレーヤーとなり、市場の構造自体が大きく変

満岡 次郎  
社外取締役

わってしまいました。そのため、経営におけるベシク事業のインパクトを縮小し、一方でスペシャリティ事業を伸長させてトータルで成長する、という姿を描いています。その中で一つ課題となるのが、「宇部の拠点をどのように生まれ変わらせるか」という点です。宇部地区には多くの優秀な人材が揃い、インフラも整備されています。スペシャリティ事業の設備投資を進めつつ、縮小するベシク事業の人員と固定費をスペシャリティ事業へうまくシフトさせながら、全体として利益を着実に伸長させるにはどうすればいいか、そのベストシナリオ・スケジュールをさらに明確にしていきます。その一環として2024年度から「宇部事業所」と「ビジネスリロケーション推進部」を新設しました。今後、「宇部事業所」の下で宇部地区の各化学工場と本社部門の一体運営を図り、また「ビジネスリロケーション推進部」では人員のスムーズな再配置を進めながら、事業構造改革を円滑に推し進めていきます。

#### 「2030年目標GHG排出量50%削減(2013年度比)」の達成に向けた取り組みとリスクについてどのように捉えていますか。

**福水:** 2024年5月に国内カプロラクタムの生産は縮小しましたが、さらに2030年を目標に、最もGHG排出量の多いアンモニアの生産を停止することを目指しています。これら事業構造改革によって「50%削減」は達成できます。ただし、リスクは2つあって、1点目は何らかの事情でアンモニアの停止が後ろ倒しになる可能性、2点目は、カーボンプライシングの本格導入が予想以上に早く進む可能性です。その意味でも、取り組みを加速させるとともに、すべての社員の心を一つにすることが重要です。

**満岡:** アンモニア停止や国内カプロラクタム生産縮小だけでなく、再生可能エネルギーの利用拡大や燃料転換の検討、環境負荷データを把握するシステムの整備等も進めています。つまり、具体的な施策はすでに設定されていますので、あとは地球環境への貢献に会社として徹底的に取り組めば、すべてのリスクに先んじることができそうです。これには現在の方針を継続することが重要です。

**泉原:** 省エネや製造プロセス改善などの地道な努力に加え、事業構造を改革することによって目標は確実に達成できますが、一方でカーボンプライシングの本格導入がよいよ迫ってきています。国内需要の変化も鑑み、アンモニア停止は前倒しすることも大きな選択肢の一つだと考えています。

またUBEは、2023年度にSBT認定を取得しました。グローバル基準も強く意識しながら、引き続き地球環境問題に取り組みます。さらに、製品別にGHG排出量を把握できるシステムと体制の整備を進めるなど、情報開示も強化していきます。

#### セメント関連事業におけるGHG排出量の削減に、UBEは株主としてどのように関与していますか。

**泉原:** 機械事業およびセメント関連事業に対しては、「ホールディング会議」を設けることで、UBEは持株会社としてのガバナンスを効かせています。UBE三菱セメント(株)については、すでに自立性を高めた運営が軌道に乗っていますが、私自身も取締役として、GHG削減など地球環境問題への取り組みも注視しています。現在同社では、2030年目標「CO<sub>2</sub>排出量40%削減(2013年度比)」、そして2050年目標「カーボンニュートラル」に向けCCUS(二酸化炭素回収・活用・貯留)などへの取り組みが進んでいますので、引き続き株主としての監督責任を果たしていきます。

**満岡:** UBE三菱セメント(株)の状況については取締役会で常に報告を受けています。同社の競争力ある、そして持続的な発展を期待しています。

**福水:** セメントは製造プロセス上GHGの排出が避けられない製品なので、持続的な発展にはやはりCCUSなどの技術開発がキーになりますね。

**泉原:** セメントは、生活廃棄物や産業廃棄物、災害廃棄物を製造工程において取り込み、再利用(リサイクル)している点も重要です。循環型社会に大きく貢献し、また社会インフラを支える事業でもありますので、その環境コストをどう位置づけ、また誰がどのように負担するかは、社会全体の課題と言えます。セメント関連事業においても、成長とカーボンニュートラル対応の両立を目指します。

#### 生物多様性など新たな環境課題を、UBEのビジネスモデルにおいてどのように位置づけますか。

**福水:** 地球環境問題への貢献は成長戦略の両輪の一つであり、新たな環境課題も経営の中心に置いて取り組んでいく必要があります。化学産業とはモノを「化けさせる」、なくてはならないものです。UBEの技術力や人材を活かせば、新たな環境課題においても、活躍できる分野はさまざまにあると思っています。

**満岡:** 化学は社会のエコシステムといかにつながるかが問われる典型的な産業の一つです。グローバル

に拠点を持つUBEにおいては、マクロのグローバルでの環境対応と、ミクロの各地域における対応とのバランスが重要になると考えます。社員一人ひとりがマクロとミクロの両輪で貢献することで、一層社会から必要とされる会社になると期待しています。

**泉原:** 2023年にTNFDのフレームワークが公開されました。ネイチャーポジティブについては、まずは基本的な考え方をステークホルダーの皆様へお示したうえで、TNFDなどに基づいて取り組みを具体化し、開示していくよう考えています。

現状でもネイチャーポジティブをカーボンニュートラルやサーキュラーエコノミーを包含する概念と位置づけて諸施策に取り組んでいますが、その具体的な活動に対してはまだまだ十分ではないと思っていますので、我々に何ができるかを着実に議論していきます。

#### ESGの議論では人的資本への注目が増えています。UBEにおける課題とは何でしょうか。

**泉原:** モノカルチャー的な文化では、スペシャリティ事業の拡大に必要なイノベーションが生まれません。そのためダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンの推進が必須だと考えています。加えて、キャリアオーナーシップなど新たな考え方に基づく人財戦略も必要になっています。また、UBEの事業構造・ポートフォリオが変化する中で、お客様やそのニーズ、求められるスピードも変わり、それに合わせていくことによって自ずと風土も変わり、そこから鍛えられた人材が生まれる、といった側面もあります。つまり、事業戦略と人財戦略は「不可分一体」です。イノベティブな風土を醸成し、事業と人財の成長を実現させていくことは、経営者の大きな役割として認識しています。

**福水:** UBEは長い歴史を持っていますが、形成されたUBE独特の風土の中に今の時代とそぐわないものがあるとするれば、それをいかに見つけて改めていくかは非常に重要な課題です。また、人の力が重要になる現在、すべての役員が人事担当役員になったつもりで徹底して人財戦略に取り組むべきです。

**満岡:** 今後のスペシャリティ事業の成長を牽引する若い社員や「尖った人材」が育つためには、人財戦略においても古い考え方を捨てる必要があります。活躍の場を提供するとともに、成果を出せば明確に評価される制度があるべきです。スペシャリティ事業へのシフトにおいては成功もあれば失敗も多数出てくると思いますが、活躍の場と明確な評価がそのチャレンジ精神につながると考えます。そして、風土改革や職場環境の整備にスピード感を持って取り組めば、成長は一層加速されるでしょう。

#### ターゲットとする2030年が現実のものとして近づいています。さらにその先のUBEは、どのような姿を目指すべきでしょうか。

**泉原:** いつの時代でも世の中に必要とされる価値を必要とされるやり方で提供する、社会に必要とされる企業でありたい、と常々考えています。2030年のその先も、「創業の精神」や「経営理念」を継承した、さまざまに変化する世の中で常に求められる価値を提供する、社会的な価値のある会社でありたいと思っています。

**満岡:** そのためにも、社員一人ひとりが、年齢、性別、社歴などに関係なく、夢を持って多くのことにチャレンジし続けてほしいと思います。化学業界にとって、2030年、2040年とはそう遠くない世界ですから。

**福水:** 事業構造改革のさらにその先、M&Aや新規事業などによって、売上高500億円規模の製品を10個持つこと。これが今後のUBEに対する私の具体的な夢です。チャレンジできる機会と成長の可能性を感じることができれば、若い社員もますますやりがいを持つことができるはずです。

#### 最後に、この鼎談を通じた気づきや課題があればお聞かせください。

**福水:** UBEはさまざまな面白いことに取り組んでいるのだから、もっと社会へ知ってもらいたい。積極的なPR活動にも取り組んでほしいと思います。

**満岡:** 取締役会での議論の、さらに一歩先を行く話しを伺うことができました。今後、取締役会でますます活発な議論ができるだろうと改めて感じています。

**泉原:** 社外取締役の皆さんと我々で、目指すべき方向が完全に一致していると、改めて認識できました。引き続き、株主あるいは社会の代弁者として、忌憚のないさまざまなご意見やアドバイスを賜りましたら何よりです。

